



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة الموانئ الجزائرية

حجلة سعيدة حازم و هشام بوريش

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر

#### المستخلص:

تم إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الموانئ البحرية الجزائرية، خاصة مع بروز القوانين المشجعة على خصخصة نشاط الموانئ. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية، والتقارير الأكاديمية والمهنية، والقوانين والتشريعات الصادرة في موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن حوكمة الشركات لم تعرف ترجمة ميدانية واضحة في معظم الموانئ الجزائرية، حتى تلك التي عرفت شراكة مع مؤسسات عالمية، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تفعيل مختلف مبادئ حوكمة الشركات من أجل تعديل مسار الإصلاحات التي باشرتها السلطات العمومية، بالإضافة إلى تقوية دور مجالس الإدارة في الموانئ، ومنحهم الاستقلالية الكافية في اتخاذ قرارات أكثر جرأة.

#### ABSTRACT:

This study was conducted in order to identify the extent of the implementation of the principles of the corporate governance in the Algerian seaports, especially with the emergence of favorable laws on privatization of port activity. The study adopted the descriptive analytical approach; besides relying on personal interviews, academic and professional reports, and the laws and legislations issued on the subject of the study. The study had reached a number of findings, which indicated that the corporate governance had not been applied clearly in most of Algerian ports, even in those ports that witnessed partnership with international firms. The most important recommendations of the study include the need to activate the various principles of corporate governance in order to amend the process of the reforms initiated by the public authorities; in addition to strengthening the role of boards of directors in ports and giving them enough autonomy to take daring decisions.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الموانئ البحرية، الجزائر، التنمية المحلية .

#### المقدمة :

تزداد أهمية الميناء البحري بانتعاش المبادلات التجارية للمدينة البحرية، فكما وجدت تلك التسهيلات والإجراءات المناسبة لانسياب سريع وآمن للبضائع، كلما أدى ذلك إلى جاذبية أكبر نحو تلك الموانئ التي تقدم مثل تلك التسهيلات. إن استقبال السفن في المسطحات المائية للميناء، وعلى أرصفتها المختلفة يخضع إلى جملة من المعطيات التقنية والخصائص الهندسية والفيزيائية التي تتمتع بها كل سفينة، ومن أجل مواكبة التغيرات المستمرة في تكنولوجيا بناء السفن البحرية، تقوم الموانئ البحرية بعمليات حفر وتنظيف لأحواضها، وتهيئة مختلف جوانب البنية الأساسية للميناء، سواء تعلق الأمر بأرصفتها، أو حواجز ومكسرات الأمواج المختلفة، بالإضافة إلى تنسيق العمل مع السلطات المحلية من أجل ربط الميناء مع مختلف وسائل النقل الأخرى، وهي عملية ضخمة تتحملها العديد من الأطراف، وفي العديد من الموانئ عبر العالم، تم القيام بفك الارتباط بين العمليات التجارية وتلك المتعلقة بملكية المنشآت القاعدية للميناء، حيث تم إشراك

القطاع الخاص في إدارة النشاطات التجارية، كمرحلة أولى، تتبعها جملة من الإجراءات والقرارات التي تصب في تقليص هيمنة القطاع العام على ملكية وإدارة الموانئ.

#### مشكلة الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على نظام إدارة الموانئ الجزائرية؟

وفي نفس الإطار، يمكننا طرح السؤالين الفرعيين التاليين: كيف يمكن فك الارتباط بين ملكية الدولة للميناء في الجزائر، وإدارته من طرف الشركات الخاصة أو الأجنبية؟، وما مدى صلاحية هذا الإطار في تفعيل النشاط التجاري للموانئ الجزائرية، دون المساس بمقوماتها الوطنية والإستراتيجية؟.

#### مبررات الدراسة :

تأتي هذه الدراسة كمساهمة إضافية، في إطار البحث عن عوامل الرفع من كفاءة الموانئ الجزائرية فقد شهدت السنوات الأخيرة محاولات عديدة لإعادة تعريف العلاقة بين الهيئات المحلية والميناء البحري، حيث يعتبر العديد من المحللين ذلك مرجعا أساسيا لأي محاولة تتدرج ضمن خطط التنمية المحلية للمدن البحرية، وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الحالية لإبراز دور مبادئ الحوكمة البحرية في إطار تفعيل دورها الإقتصادي والإجتماعي في تنمية مختلف دواليب النشاطات في المدن الساحلية الجزائرية.

#### أهمية الدراسة:

تتدرج الأهمية العلمية للبحث ضمن المحاولات الكثيرة التي تهدف إلى إيجاد صيغ علمية مقبولة، تساهم في تطبيق قواعد الحوكمة في بيئة البلدان النامية، بينما تأتي الأهمية التطبيقية، في محاولة إيجاد حلول مبتكرة للرفع من كفاءة الشركات العمومية، وبالأخص الموانئ البحرية الجزائرية.

#### أهداف الدراسة :

1. تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة في مجال النقل البحري والموانئ البحرية، وبيان أهمية المعلومة وتدفعها العادل بين جميع الأطراف المعنية.
2. الإشارة إلى الهيكل المالي للمؤسسات المينائية الجزائرية، عبر تحليل لواقع الملكية منذ الاستقلال مرورا بمختلف مراحل إعادة الهيكلة والتطورات العالمية المعاصرة.
3. تحديد أهم الأعوان الاقتصاديين الجدد، في إطار الخصخصة الجزئية لبعض الموانئ الجزائرية.
4. تقديم تصور مقترح لنمط إدارة الموانئ الجزائرية في إطار جذب الاستثمار الأجنبي، مع العمل على تدقيق عناصر القصور المحتملة في بناء شراكة فعالة تتعدى حدود محطات الحاويات.

#### فرضية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها:

إن تبني مبادئ الحوكمة، من شأنه أن يؤثر على مؤشرات قياس الأداء في الموانئ الجزائرية قيد الدراسة.

#### حدود الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بالأحداث والوقائع الاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر كبعد مكاني، وذلك بالتركيز على الفترة 2000م - 2016م كبعد زمني.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموانئ البحرية الجزائرية، مع التركيز على تلك التي عرفت إصلاحات في هياكلها التنظيمية، واعتمادها على الشراكة الأجنبية في إدارة بعض النشاطات الاستغلالية للميناء.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة : حملاوي ربيعة، (2008م) :**

حيث تم التعرض من خلالها إلى أهم مفاهيم المردودية ومؤشراتها، وتحليلها اقتصاديا وماليا، وقد تم تطبيق تلك المفاهيم على مؤسسة ميناء الجزائر من خلال استخدام الميزانية وحسابات النتائج ، والبرمجة الخطية في تدنية التكاليف والتوزيع الأمثل للآلات والمعدات على أرصفة الميناء. وكانت أبرز النتائج هي تحقيق معدلات مردودية إيجابية، خاصة بعد الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة، إلا أن أكثر ما تعاني منه هو نقص المساحات التخزينية مقارنة بعدد أرصفة الميناء.

**دراسة : شريقي عمر، (2009م) :**

اهتمت هذه الدراسة بمعاينة الحوكمة على أساس أنها إحدى الوسائل التي تهدف إلى استقرار النظام المالي في ظل الأزمة المالية، حيث بينت الدراسة أهمية الحوكمة السليمة في تلافي أسباب عدم الاستقرار المالي والمصرفي، وقد أوصت بضرورة تدخل الدولة للحفاظ على سلامة النظام المصرفي مع تفعيل آليات الرقابة الداخلية.

**دراسة : TADJINE. AHMED ZAID, (2013)**

حيث تناولت بالنقد والتحليل لتطور النظام المينائي الجزائري منذ الاستقلال وصولا إلى محاولات خصخصة بعض الموانئ، وأهم نقاط القوة والضعف في تطبيق قواعد الحوكمة.

**دراسة :عبدي نعيمة، (2014م) :**

تعلمت هذه الدراسة بتحليل هيكل الملكية باعتباره إحدى الآليات المتكاملة في مبادئ حوكمة المؤسسات، وقد بينت الدراسة أن لهيكل الملكية تأثير على حوكمة المؤسسات من خلال تحقيق الأبعاد الرقابية، وبالتالي على أداء المؤسسة، وبحسب البيئة التي تطبق فيها.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

اتفقت الدراسات السابقة على اعتبار الحوكمة كإحدى الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تحقيق إدارة رشيدة تحقق مصالح الملاك والإدارة على السواء، ومن خلال النتائج المستخلصة، تبين لدينا أن لا فرق بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، والشركات في مختلف القطاعات الاقتصادية.

وتأتي هذه الدراسة في نفس إطار الأبحاث السابقة التي تعنى بالحوكمة من جوانبها المختلفة، لكنها تهتم أكثر بإحدى الحلقات الحساسة في منظومة التجارة الدولية، وهي الموانئ البحرية.

**الإطار النظري للحوكمة:**

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بإعطاء تعريف لحوكمة الشركات جاء فيها على أنه نظام يقوم بتوجيه وإدارة الشركات، بحيث يتم تحديد مسؤوليات وحقوق جميع الأطراف ذات المصلحة، وعلى رأسها مجلس الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى كيفية اتخاذ القرارات بما يستجيب لأهداف الشركة، وكيفية الرقابة عليها.

ويمكن القول أن الأفكار المتعلقة بالحوكمة، أخذت منحى جدي ابتداء مع أعمال JENSEN & MECKLING ، والتي أبرزت الصراع الدائر بين المساهمين والقيادة الإدارية داخل شركات المساهمة (عبدي نعيمة، 2014م، ص90)

حيث أنه من خلال تعريف نظرية الوكالة، يتبين لنا تلك العلاقة التي تحكم الموكل والوكيل من خلال تصادم الطرفين، ومحاولة كل واحد منهما تعظيم منفعته على حساب الآخر (عثماني ميرة، 2012م، ص 17).

وفيما بعد تطورت هذه الأفكار لتعطي بعداً قانونياً لتكريس الانفصال الذي حدث بين ملكية رأس المال واتخاذ القرار، بحيث أصبح ينظر للشركة على أساس أنها مجموعة من العقود القانونية التي تجمع بين طرفين، إحداها يمثل الموكل، والآخر يمثل الموكل، يخول بموجبها الطرف الأول بعض الصلاحيات للطرف الثاني، من أجل بلوغ أهداف محددة ومعينة، تأخذ بنظر الاعتبار مصالح الطرفين من خلال الربط بين عنصر المكافئة وتحقيق الربح المحاسبي.

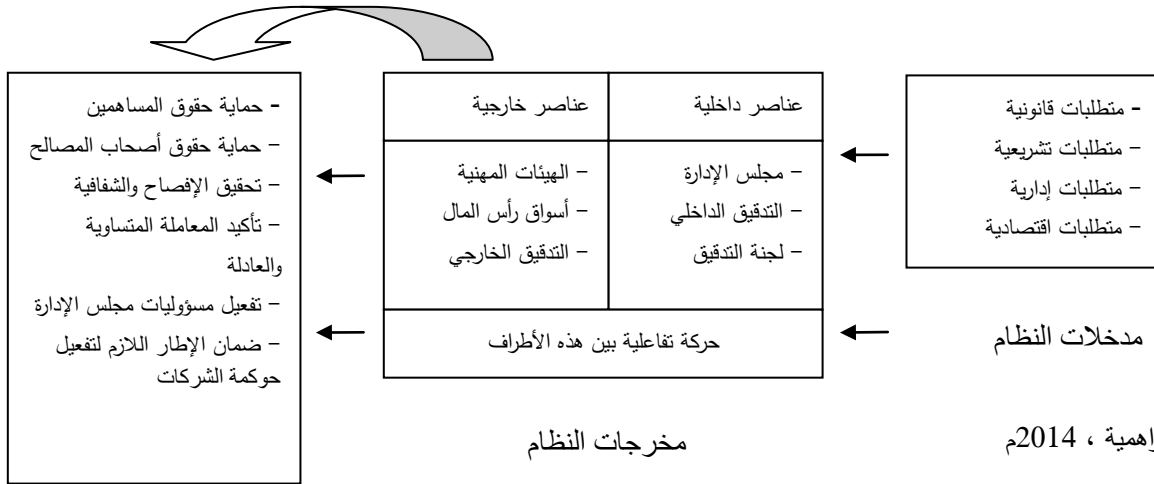
**أقسام نظام الحوكمة:**

بإتباع مقارنة الملكية، يمكن ان تقسم هذا النظام إلى قسمين أساسيين هما (عبدي نعيمة، 2014م، ص 92-93):

**أ. نظام الخارجين Outsider system:** حيث يعتمد تفسير هذا النظام على تشتت ملكية الأسهم في يد عدد هائل من المساهمين، متولدين من سوق مالي يتميز بالتطور والشفافية، بحيث لا يستطيع أحدهم الاستفراد بسلطة توجيه سياسات الشركة أو التأثير على هيئات الرقابة التي تكون عادة خارجية ومستقلة.

**ب. نظام الداخلين Insider system:** يتركز رأس مال شركات هذا النظام في يد عدد قليل من المساهمين الذين يمتلكون غالبية الأسهم، وبذلك فلهم سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة في مستقبل نشاط الشركة، وأكثر ما يميز هذا النوع من الأنظمة هو استقرار توجهاتها المستقبلية التي تعتمد أكثر على النمو المستقبلي، وبناء خطط بعيدة المدى، دون الاكتراث بمتغيرات الربح السريع الفاقد للأسس الاستثمارية المثبتة، غير أنه ما يؤخذ على هذا النظام، هو التأثير المباشر للمالك على إدارة الشركة، بالشكل الذي قد يضر به مصالح صغار المساهمين، كما أنه نظام متحفظ على أية أشكال للنمو التي تؤدي إلى اندماج أو انصهار للشخصية المعنوية للشركة في شركات أخرى.

ويظهر الشكل (1) التالي، أهم ما يميز نظام حوكمة الشركات



المصدر: كنزة براهيمية، 2014م

شكل رقم (1): نظام حوكمة الشركات

#### محددات الحوكمة:

أ. المحددات الخارجية: وتتمثل في الشروط العامة لمناخ الاستثمار من تشريعات وقوانين منظمة، مع توفر قطاع مالي فعال وشفاف، بالإضافة إلى توفر هيئات رقابية قادرة على ردع المخالفين للأعراف والقوانين السائدة، دون أن ننسى دعم المهن الحرة وجمعياتهم المختلفة في تجسيد مبادئ حوكمة الشركات على نطاق واسع.

ب . المحددات الداخلية: هي مجموع القواعد والأسس المنظمة للعلاقات الموجودة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل الشركة، وذلك بهدف إيجاد أرضية توافق بين مختلف المصالح المتعارضة من ملاك وإدارة (غادر محمد ياسين، 2012، ص 16 – 17).

وفيما يلي تقسيم للمحددات الأساسية إلى تلك التي يمكن اعتبارها داخلية، والأخرى خارجية :

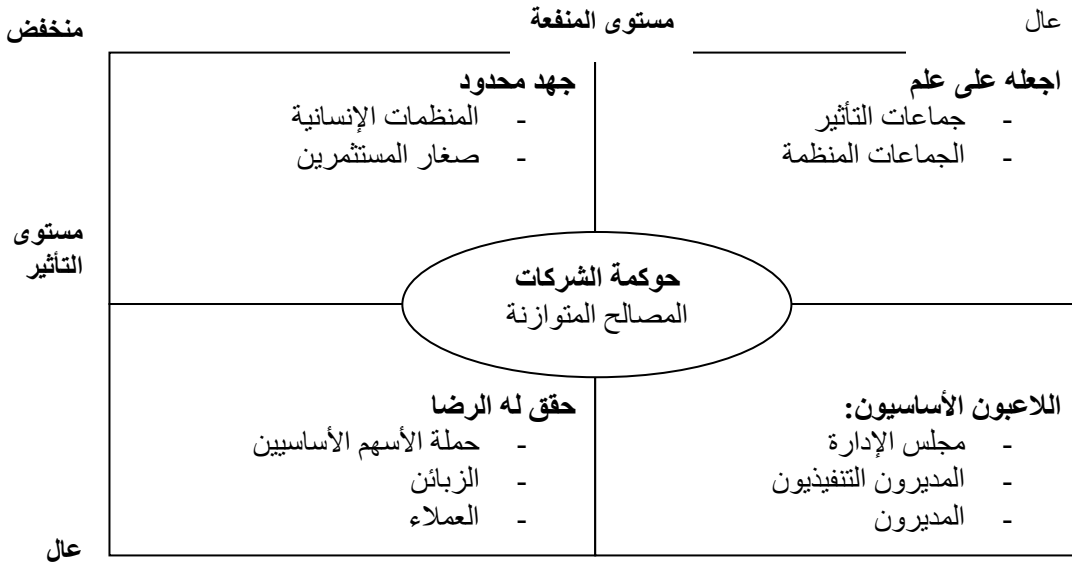
المحددات الداخلية	المحددات الخارجية
ملاك الشركة ( مساهمون ) مجلس الإدارة مديرون تنفيذيون	مناخ الأعمال ومختلف القوانين المنظمة المنافسة وتمويل الشركات أصحاب المهن الحرة ذوي العلاقة بالمؤسسة ( محاسبون، محامون)
التوفيق بين مختلف المصالح المتعارضة	تجسيد نظام الحوكمة في إطار مبادئها العامة

المصدر: من إعداد الباحثين

شكل رقم (2) : المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات

#### معايير الحوكمة:

- سنقدم فيما يلي أهم المعايير التي خصت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة، وتشمل الآتي:
- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، ومنها ضمان شفافية الأسواق، وتدفق المعلومات، وتقسيم واضح لمختلف المسؤوليات بين مختلف الأطراف.
  - حفظ حقوق جميع المساهمين، وضمان مشاركتهم الفعالة في القرارات الحاسمة الموجهة لمستقبل نشاط الشركة.
  - التعامل الجيد والسليم مع جميع المساهمين، وسواء تعلق الأمر بمساهمي الأقلية أو المساهمين الخارجيين، وذلك من خلال إبراز جميع حقوقهم القانونية، وحققهم في التصويت، والاطلاع على جميع نشاطات الشركة رفقة مجلس الإدارة، ومختلف المسؤولين في المصالح والأقسام المختلفة.
  - احترام أصحاب المصالح في الشركة، ومن أهم الأطراف نجد الزبائن، الموردون، المؤسسات التمويلية وحملة السندات، وذلك عن طريق توفير جميع المعلومات، من خلال تطوير حوكمة تكنولوجيا المعلومات (أبو الفتوح، د. ت، ص 3 ) وتفعيل أي دور يساهم في الرقابة على نشاط الشركة (مركز أبو ظبي للحوكمة، د.ت، ص 7).



المصدر: إبراهيم و كريم ، 2008م

شكل رقم (3): دور حوكمة الشركات في موازنة مصفوفة أصحاب المصالح

يبين هذا الشكل مواقع مختلف الأطراف ذات المصلحة ذات نشاط الشركة، حيث يؤثر في اتخاذ هذا الموقع عاملين أساسيين هما: مستوى تأثير كل طرف في صياغة توجهات الشركة، وقيمة المنفعة المتحصل عليها.

- الإفصاح والشفافية، حيث يتم التركيز هنا على التدفق العادل والمتزامن للمعلومة لجميع الأطراف، سواء تعلق ذلك بمراقبي الحسابات أو أعمال مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين.

- مسؤوليات مجلس الإدارة، يهتم هذا المبدأ بكل ما لديه علاقة بنشاط مجلس الإدارة وتنظيمه، وكيفية اختيار أعضاءه (الشمري صادق راشد، 2008م، ص 128-132).

#### معوقات حوكمة الشركات:

أظهرت إحدى الدراسات في وسط الأعمال الأمريكي أن المحددات الداخلية تمثلت في قيود متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة لدى إدارة الشركة، تكاليف تنفيذ مبادئ الحوكمة وهيكلها المختلفة، والاعتماد على مقاييس التدفقات النقدية مقارنة بالنمو، بينما تعنى المحددات الخارجية بمناخ الأعمال، ومختلف القوانين المنظمة لنشاط الشركات، المنافسة والتمويل.

يؤدي ضعف حوكمة الشركات إلى انخفاض في الاستثمارات الأجنبية، وانهيارات مالية، وفشل برامج الخصخصة، وفي غالب الأحيان تؤدي حوكمة الشركات العامة للدولة إلى تحقيق قواعد عمل أكثر شفافية تساعد على الاستخدام الرشيد لموارد الأمة، مما يجعل الجدوى الاقتصادية لتلك المشروعات العامة أكثر مردودية، وأعلى إنتاجية، في إطار تحقيق تنمية عادلة لكل أفراد المجتمع، كما تعمل حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية نحو تلك المشاريع العامة، مما يجعلها أكثر فاعلية للخصخصة.

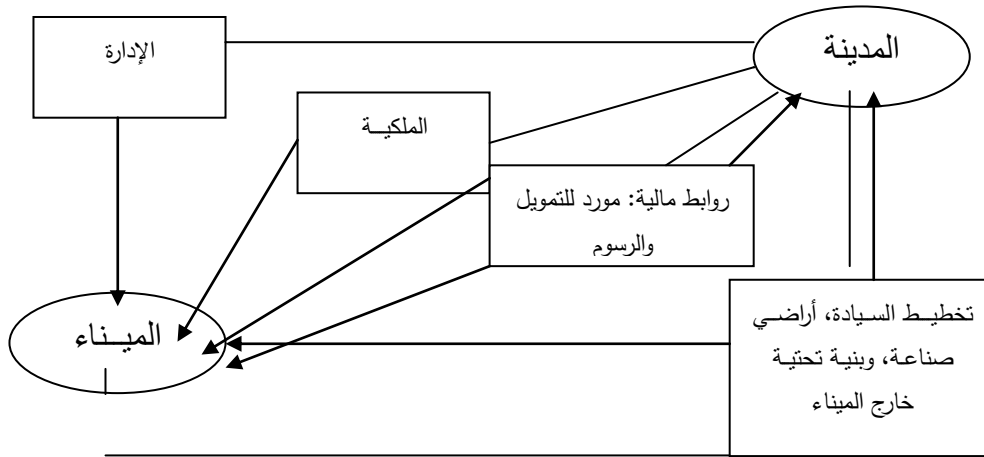
وعلى العموم، فإن المشروعات المملوكة للقطاع العام، عادة ما تعاني من مشاكل البيروقراطية، والفساد، وإذا ما علمنا أن هذه المشروعات عادة ما تكون عبارة عن استثمارات في البنى الأساسية، وتلك القطاعات المرتبطة بالإستراتيجية الاقتصادية والسياسية للبلاد، فإن القطاع الخاص عادة ما يجد صعوبة في ولوج دواليب القرارات لهذه الشركات والمشروعات، خاصة أن مصدر إدارتها غالبا ما يرتبط بالعديد من الهيئات والمصالح الحكومية، مما يجعل أي محاولة لمسك زمام الأمور من طرف الخاص يجعله رهينة تضارب مصالح مختلفة، هذا التشتت في مصادر المساءلة واتخاذ

القرار يجعل من الضروري الاهتمام بقواعد الحوكمة كمبادرة أولية لإخراج هيكله وتنظيم الشركات من هيمنة عيوب البيروقراطية.

وتقوم حوكمة الشركات في القطاع العام على أساس الملكية الفاعلة للدولة من خلال إعادة هيكله الإدارة بالشكل الذي يجعل من المراقبة الدورية أمرا بسيطا ومرنا، سواء تعلق ذلك بالأمر الاقتصادي، السياسي، أو الاجتماعي، كما أن نجاح الدولة، كمالك في مساهمة مجلس الإدارة، يكمن في توحيد الصلاحيات من خلال إنشاء مكتب خاص يتولى هذه المهمة (الكسندر شكولنيكوف و أندرو ولسون ، د. ت، ص14-15) .

#### نموذج حوكمة الموانئ الصينية:

يقوم نموذج الموانئ الصينية على تأكيد العلاقة الموجودة بين السلطات المحلية والميناء، باعتبار ذلك الإطار المرجعي للتنمية المحلية للمدن البحرية، ومن أجل تحقيق ذلك عادة ما يتم طرح ثلاثة إشكاليات رئيسية يدور موضوعها حول: ملكية الميناء، التبعية المالية، التنمية المكانية، ويوضح الشكل (4) التالي مختلف العلاقات التي تربط هذه العناصر الثلاثة.



المصدر: WANG.J, OLIVIER.D,2003

#### شكل رقم ( 4 ) : الإطار التحليلي للعلاقة مدينة ميناء

تتميز ملكية الموانئ الصينية بإمكانية دخول السلطات المحلية كشريك أساسي في ملكية الموانئ، من خلال عدة صيغ ، كما يمكن تأجير ممتلكات الميناء البرية والبحرية لصالح طرف أجنبي عن الميناء من أجل استغلاله. أما فيما يخص التبعية المالية، فرغم أن تحديد الملكية يساهم في تحديد مسؤوليات كل طرف، إلا أن الدولة تتبنى مخططات إنقاذ أي ميناء يتعرض لأزمات مالية.

أما فيما يخص التنمية المحلية، فقد تم إنشاء العديد من المناطق الاقتصادية والتكنولوجية بالقرب من الموانئ البحرية، تمتاز بإجراءات مالية وضريبية، وتواجد ممثلين عن الجماعات المحلية في مجالس إدارة هذه المناطق، وهي بالتالي مناطق مهيأة لأن تقوم بجذب الاستثمارات الأجنبية لها ( OLIVIER & WANG ، 2003م ، P54-25).

#### حوكمة النظام المرفئي في الجزائر:

##### تقييم الفترة السابقة:

في البداية يجب التأكيد على ما يميز إدارة الملك المينائي من طرف سلطة الميناء:

- حماية جميع النشاطات سواء على أرصفة الميناء أو في الأحواض سواء تعلق ذلك بمراقبة الأشخاص، السلع، أو العقارات.

- حماية محيط الميناء، والحفاظ على بيئة نظيفة في إطار المعاهدات والاتفاقيات الدولية.  
- تفعيل علاقة المدن البحرية مع ميناءها عبر رسم خطط تنموية متوازنة، تجعل من الميناء قاطرة التنمية ومصدرا لتطوير مختلف الفعاليات مع المحافظة على الطابع التاريخي والثقافي للمجتمع المدني المكون لمدينة الميناء.  
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية لتهيئة البنى الأساسية لضمان سير مختلف النشاطات التجارية داخل الميناء، حيث أن معظم تلك الأشغال تعتبر ضخمة وذات تكاليف عالية، ولا يمكن للقطاع الخاص تحملها بمفرده (حملوي ربيعة ، 2008م ، ص 93) .

ويمكن إجمال أهم أسباب فشل منظومة النقل البحري الجزائري منذ الاستقلال إلى:  
- تضارب في إدارة مصالح مختلف الأطراف المعنية والتابعين لوزارات مختلفة.  
- إن قيام الديوان الوطني للموانئ بإدارة شؤون الموانئ وتوحيد الإجراءات والرسوم، ونمط الإدارة، قد وأد أي محاولة لإبراز خصوصيات ميناء على آخر، وهي في الحقيقة حتمية تفرضها الخصوصيات الجغرافية والطبيعية لكل ميناء.  
- سيطرة الشركات الوطنية الكبرى على نشاط الموانئ، من خلال استبدال دور الميناء كمنطقة عبور إلى اعتباره مستودعا لمختلف أنواع السلع، مما قلص من قدراته الكامنة، ورفع تكلفة المناولة، وكذلك مكوث السفن داخل الميناء (محمد الشريف ورميني، 2009م ، ص 177) في ظل الظروف العالمية المتجهة نحو الخصخصة وإعادة هيكلة الموانئ، شرعت السلطات الجزائرية في تطبيق أنماط جديدة للحكومة تعتمد على الشراكة الأجنبية، والتي تهتم بالعمليات التجارية للموانئ البحرية مع احتفاظها بملكية العقارات والمنشآت.

#### التعريف بالأعوان الجدد:

إن التغيير في القوانين، قد ساهم في فتح المجال أمام المؤسسات الخاصة والأجنبية للتدخل في القطاع المرفئي، وقد حاول مجمع " CEVITAL " طلب ترخيص ببناء ميناء، لكن لم يتحصل على الموافقة.  
وعن طريق خصخصة جزئية، تحاول السلطات الحصول على فعالية في الموانئ والرفع من طاقتها من البنى التحتية، ولكن من دون سيطرة كلية من طرف الخواص على الممتلكات المينائية، ومقارنة بالجيران، فقد ركزت المغرب في البداية على خصخصة مناولة البضائع في الميناء، وذلك كمرحلة أولى نحو خصخصة جميع النشاطات المينائية.  
أما في الجزائر فإن مشاريع خصخصة الموانئ، من المفروض أنها ستشمل جميع الموانئ باستثناء تلك المتخصصة في النفط، وكبداية محتشمة، عرف كل من ميناء العاصمة، بجاية، جن جن تجارب للشراكة الأجنبية مع كل من موانئ دبي العالمية، وبورتوك السنغافورية.

وابتداء من سنة 2004م ، عهد تسيير ميناء بجاية للشركة السنغافورية " PORTEK " لمدة 20 سنة، كما طرح سنة 2006م العديد من المناقصات من أجل إدارة ميناء العاصمة، أما نوايا خصخصة ميناء وهران فقد بدأت في جوان 2008 ومازلت لحد اليوم.

أما في ما يخص النقل البحري، فقد احتكرت الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة " CNAN " لمدة تزيد عن ثلاثة عقود النقل البحري الجزائري، ففي عام 2005م تم إعادة هيكلتها، لتصبح هناك أربعة فروع هي:

CNAN Nour  
CNAN Méditerranéen  
CNAN Meghreb  
Nascho



اهتمت الشركات الثلاثة الأولى بالنقل البحري للبضائع، أما الأخيرة فاهتمت بتأجير البواخر، وقد تم خصصت الفروع الخاصة بالبضائع عن طريق شراكة مع متعاملين فرنسيين، إيطاليين، سعوديين، بينما يتم مراقبة غالبية النقل بالحاويات عبر ثلاثة شركات رئيسية هي:

CMA CGM  
MSC Algérie  
Maersk Alger

كما توجد إستراتيجية لتحديث وعصرنة الأسطول الوطني، بالإضافة إلى توسيعه، عن طريق اقتناء سفن إضافية، وذلك ابتداء من سنة 2000م من خلال الاشتراك مع مؤسسات أجنبية ومساهمة جزائرية تصل إلى 51%، وقد قامت السلطات العمومية في مارس 2010م بإعلان خطة تتضمن اقتناء 26 باخرة (CETMO,2010,p 21).  
أما فيما يخص المناول فتتكفل بها العديد من الشركات موزعة عبر موانئ الجزائر، عنابة، أرزيو، بجاية، الغزوات، مستغانم، وهران وسكيكدة.

**العون العمومي:** قامت وزارة الأشغال العمومية بتخصيص 100 مليار دج في إطار المخطط الخماسي 2010م/2014م لتمويل حوالي 60 مشروع لانجاز وتهيئة العديد من البنى الأساسية المينائية، غير أن هذا المبلغ يعتبر زهيدا مقارنة بالاستثمارات الموجودة في موانئ الدول المجاورة، ومع ذلك فقد أولت السلطات العمومية أهمية بمشاريع إنجاز موانئ الصيد، بالإضافة إلى أشغال صيانة الأحواض وتنظيفها من الترسبات، ويوضح الجدول (1) التالي أهم هذه المشاريع.

جدول رقم (1): مشاريع مستلمة بين 2005م و 2010م

العدد	المشاريع المسلمة	البيان
5	الجميلة- تقزيرت- رأس جنات- المرسي- مرس بن مهدي	انجاز موانئ وملاجئ الصيد
13	بجاية، بوديس، زيامة المنصورية، القل، عنابة، بتي صاف، تبازة، شرشال، بالم بيتش، تقزيرت، ميناء ستورة، شاطئ الجميلة، قوراية	تهيئة / توسيع الموانئ وملاجئ الصيد
13	أرزيو، سكيكدة، بجاية، حاجز خير الدين، حاجز مصطفى، عنابة، وهران	تقوية الحواجز والأرصعة بالموانئ
24	الساحل الشرقي لبجاية، بومرداس، دلس، تبازة، برج الكيفان	حماية الشواطئ
5	أزفون، بوهارون، سيدي فرج، بوديس، رأس جنات	تكريك الموانئ
60	المجموع	

المصدر: [www.mtp.gov.dz](http://www.mtp.gov.dz)

على تعدد المشاريع، إلا أنها تبقى بعيدة عن تطلعات المستثمر الأجنبي، الذي أصبح أكثر من أي وقت سبق يبحث عن الاستثمار في محطات الحاويات، هذا النمط من التجارة العالمية الذي استحوذ على حركة جل الموانئ العالمية، ويبقى موقع الموانئ الجزائرية جذابا لإنشاء مثل هذا الموانئ المحورية في غرب الحوض المتوسط.

**تصور النمط الجديد لتعديل نظام إدارة الموانئ الجزائرية :**

يعتمد فك الارتباط بين الإدارة والملكية في الموانئ الجزائرية، على توضيح الرؤى، خاصة فيما تعلق الأمر بعقود الامتياز، فلا يكفي الأمر جذب المستثمر الأجنبي نحو مثل هذه العقود طويلة الأجل، دون التضحية المادية والمالية خلال المراحل الأولى من هذا العقد، وقد واجهت مجموعة موانئ دبي العالمية عدة إشكاليات عند انطلاق تشغيلها لميناء العاصمة وميناء جن جن، ففي الوقت الذي أثبتت فيه الدراسات والتقارير المالية، أنه لا جدوى من تشغيل الميناءين إلا

عن طريق ضخ مبالغ مالية تمثل استثمارات على مستوى البنى الأساسية للميناء، كإنشاء أرصفة جديدة، وتمديد الحواجز ومكسرات الأمواج، بالإضافة إلى الاستثمار في التجهيزات المينائية وتوفير روافع حديثة ذات إنتاجية عالية، ترى موانئ دبي المشغل لمحطات الحاويات، أن العقد المبرم مع السلطات العمومية مالكة المينائين، لا يتعدى عقد امتياز للتشغيل، وبالتالي فإن الاستثمار في البنى الأساسية يبقى من اختصاص المالك، هذا الإشكال يستدعي مراجعة فورية ومتأنية لعقد الامتياز حتى يسمح بديناميكية ومرونة أكثر في اتخاذ القرارات الاستثمارية والإدارية.

من جهة أخرى، فقد عانى المشغل الجديد لميناء الجزائر عدة مشاكل، من بينها ما تعلق بالموارد البشرية، إضرابات متكررة للعمال بسبب تغير نظام ووتيرة العمل، ضيق مساحة الميناء و عدم وجود إمكانيات واضحة وسهلة من أجل توسيعه، بسبب تموقعه وسط النسيج العمراني الحضري المزدحم لعاصمة البلاد. ويوضح الجدولين التاليين نشاط ميناء الجزائر منذ عقد الشراكة مع موانئ دبي العالمية.

جدول رقم (2): مساهمة موانئ دبي العالمية في حركة البضائع بميناء الجزائر

الوحدة: طن

السنوات	مؤسسة ميناء الجزائر	موانئ دبي العالمية	المجموع	الأهمية النسبية %
2005م	10037505		10037505	
2006م	10107238		10107238	
2007م	11241700		11241700	
2008م	12331566		12331566	
2009م	9941642	2304363	12246005	18,82
2010م	8357235	2712267	11069502	24,5
2011م	8913298	3182530	12095828	26,31
2012م	9363653	3260645	12624298	25,83
2013م	10289199	3327237	13616436	24,44
2014م	11211643	3652891	14864534	24,57
2015م	11890035	3984838	15874873	25,1

المصدر: [www.portalger.com.dz](http://www.portalger.com.dz) تاريخ الاطلاع: 2017/01/01

جدول رقم (3): مساهمة موانئ دبي العالمية في حركة الحاويات بميناء الجزائر

الوحدة: حاوية

السنوات	مؤسسة ميناء الجزائر	موانئ دبي العالمية	المجموع	الأهمية النسبية %
2005م	423282			
2006م	440951			
2007م	530526			
2008م	606181			
2009م	363675	277568	641243	43,29
2010م	289012	353783	642795	55,04
2011م	309733	380889	690622	55,15
2012م	312639	390297	702936	55,52
2013م	346866	390393	737259	52,95
2014م	418702	437893	856595	51,12
2015م	381197	470546	851743	55,25

المصدر: [www.portalger.com.dz](http://www.portalger.com.dz) تاريخ الاطلاع: 2017/01/01

تقوم 'موانئ دبي العالمية' بمناولة ربع حركة البضائع بميناء الجزائر، كما أنها تقوم بمناولة أكثر من نصف حركة الحاويات، وخلال مدة سبع السنوات الأولى منذ بداية عقد الامتياز، يمكن القول أن إنتاجية ميناء الجزائر مرتبط بدرجة كبيرة بما يقدمه المشغل العالمي، خاصة في ما يخص محطة الحاويات.

#### الخاتمة:

امتد تطبيق قواعد الحوكمة، من القطاع المالي والمصرفي إلى باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، وقد خطت الدولة الجزائرية خطوات جريئة في هذا الميدان، من خلال التفكير في فتح قطاع النقل البحري والموانئ للشراكة الأجنبية، من أجل تشغيل قطاع حيوي واستراتيجي، مع الاحتفاظ بملكية منشآت الميناء سواء تعلق ذلك بالبحر أو البر، ورغم أن السنوات الأولى كانت حذرة وملينة بالاضرابات وعموض في الأفق، إلا أن التحول من التصور النظري إلى التطبيق الفعلي، قد يخرج هذا الموضوع من عنق زجاجة السلطات الوصية ليجد طريقا معبدا خلال السنوات القادمة.

#### النتائج :

1. على الرغم من أن التحليل النظري للحوكمة أثبتت أهميتها وتأثير تطبيق مبادئها على الرفع من إنتاجية الشركات والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن واقع الأمر يتطلب مزيدا من التحليل، خاصة إذا علمنا أن الرفع من كفاءة الموانئ البحرية يتطلب الربط والتنسيق بين العديد من العناصر التي تم إغفالها في هذه الدراسة.
2. لا ينبغي إهمال الحوكمة لما لها من امتداد عالمي، وفي مختلف جوانب الحياة الاقتصادية للمجتمع.
3. يسمح تطبيق قواعد الحوكمة إلى الاستفادة من عناصر الإدارة الرشيدة في تحسين كفاءة أداء مختلف الشركات على مستوى الاقتصاد الوطني.

#### التوصيات :

1. يجب العمل على تحويل فلسفة الحوكمة إلى إجراءات قابلة للتطبيق على مستوى إدارة الموانئ البحرية، بما يضمن حقوق المجتمع المدني والشركاء الجدد للميناء.
2. ضرورة توضيح مسؤوليات وصلاحيات كل طرف في عقود الشراكة والامتياز، لأن ذلك يساهم في تلافي العديد من المشاكل التي قد تعطل تقدم خطط تطوير الميناء لأشهر، وربما لسنوات.
3. إن الاهتمام بشفافية العمل، وتقديم المعلومة من شأنه أن يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية للميناء، في محيطه الداخلي، وحتى الاستثمار في الموانئ الجافة ووسائل النقل متعدد الوسائط.

#### المراجع:

1. عبيدي نعيمة، (2014م)، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات - دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2 .
2. عثمانى ميرة ، (2012م)، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة .
3. عبيدي نعيمة، (2014م)، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات - دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2.
4. غادر محمد ياسين، (2012م)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 2012/12/17-15، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
5. أبو الفتوح هاني، (د ت)، الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
6. مركز أبو ظبي للحوكمة، (د ت)، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، أبوظبي.

7. الشمري صادق راشد،(2008م)، الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي والمؤسسي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، ايار.
8. الكسندر، (د ت)، شكولنيكوف و أندرو ولسون، حوكمة الشركات كأداة تنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
9. حملاوي ربيعة،(2008م)، مردودية المؤسسات المينائية، دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر، جامعة الجزائر.
10. محمد الشريف فاطمة الزهراء و فوزية رميني،(2009م)، الموانئ الجزائرية: تحول صعب في تسييرها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
11. عبد السلام إبراهيم و فاضل عباس كريم، (2008م) ، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة/ دراسة تحليلية في عدد من منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، ص 162.
12. كنزة براهيمية، (2014م) ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات – دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، جامعة قسنطينة 2، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2013م ص 15.
13. james j. wang, daniel olivier,(2003), la gouvernance des ports et la relation ville-port en chine , les cahiers scientifiques du transport n° 44/2003
14. Etude monographique Algérie,(2010), octobre, CETMO,Barcelona.